



OPTIMALISASI PENGELOLAAN ASET WAKAF DI KECAMATAN PONOROGO

Muh. Shulthon Rachmandhani

Kantor Urusan Agama Kecamatan Ponorogo, Ponorogo

Email: muhammadshulthonrachmandhani@gmail.com

Abstract

Nadzir is an important element in the wakalah waqf process. Waqfs wishing to donate their assets as waqf must choose a nadzir as the recipient of the assets as well as a trusted party to manage it. Nadzir is divided into three types, namely: foundations, legal entities, and individuals. Given the importance of the existence of the nadzir in the waqf procession, an appropriate strategy is needed to maintain the existence of waqf assets so that they are always beneficial to the waqif, as well as to the people. Therefore, this article aims to reveal the implementation of the nadzir strategy in optimizing waqf assets in the Ponorogo District area. The research method used in writing this research article is a multi-site qualitative research method, which was conducted in three different mosques, namely: 1. As-Salam Sunan Muria Bangunsari Ponorogo Mosque which is a representation of waqf assets managed by individuals. 2. K.H. Mosque Ahmad Dahlan Nologaten Ponorogo which is a representation of waqf assets managed by the Muhammadiyah organization. 3. Nadhlatul Ulama Sultan Agung Bangunsari Ponorogo Mosque which represents waqf assets managed by the Nadhlatul Ulama organization. Data collection techniques were carried out through interviews, participant observation, and documentation. The results of the study show that efforts to optimize the management of waqf assets are carried out by each nadzir by applying the blue ocean strategy management model based on the environmental characteristics of the organizational culture.

ABSTRAK

Nadzir merupakan elemen yang penting dalam proses *wakalah* wakaf. Wakif yang hendak mewakafkan harta kekayaannya diharuskan untuk memilih nadzir sebagai penerima harta tersebut sekaligus sebagai pihak yang diamanati untuk mengelolanya. Nadzir dibedakan ke dalam tiga jenis yaitu: yayasan, badan hukum, dan perorangan. Mengingat pentingnya eksistensi nadzir dalam prosesi wakaf maka dibutuhkan strategi yang tepat untuk menjaga eksistensi harta wakaf tersebut agar selalu bermanfaat bagi wakif, serta bagi umat. Oleh karena itu, artikel ini bertujuan untuk mengungkap implementasi strategi nadzir

dalam mengoptimalkan aset wakaf di kecamatan Ponorogo. Metode penelitian yang digunakan dalam menulis artikel penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif berjenis multisitus, yang dilakukan di tiga masjid yang berbeda yaitu: 1. Masjid As-Salam Sunan Muria Bangunsari Ponorogo yang merupakan representasi dari aset wakaf yang dikelola oleh perorangan. 2. Masjid K. H. Ahmad Dahlan Nologaten Ponorogo yang merupakan representasi dari aset wakaf yang dikelola oleh organisasi Muhammadiyah. 3. Masjid Nadhlatul Ulama Sultan Agung Bangunsari Ponorogo yang merupakan representasi dari aset wakaf yang dikelola oleh organisasi Nadhlatul Ulama. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui teknik wawancara, observasi partisipan, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa upaya optimalisasi pengelolaan harta wakaf yang dilakukan oleh masing-masing nadzir dengan cara menerapkan model manajemen strategi *blue ocean strategy* berbasis karakteristik lingkungan budaya organisasi.

Keywords; Strategy; Nadzir; Waqf Management; Mosque

PENDAHULUAN

Wakaf sebagai lembaga tertua dalam sejarah peradaban Islam memiliki peran yang krusial dalam mengembangkan ekonomi umat Islam. Hal ini disebabkan wakaf dapat berperan sebagai salah satu sumber dana sosial abadi bagi umat selain zakat, infak, dan sedekah. Wakaf memiliki hubungan yang erat dengan kegiatan sosial masyarakat di mana nilai kebajikan, kebaikan serta persaudaraan menjadi nilai tambah dalam pengelolaan harta benda wakaf. Sehingga hubungan sosial yang terjalin dari peristiwa ini dilandasi oleh kepentingan ibadah yang diharapkan dapat memberikan manfaat berupa pahala bagi wakif, dan manfaat sosial yang besar bagi kesejahteraan umat, serta perkembangan Islam jika harta wakaf ini dikelola dengan baik dan profesional.

Wakaf, dalam bahasa Arab memiliki pengertian menahan, mengurung, atau melarang. Di Afrika Utara, dan Barat wakaf juga dikenal dengan kata *Habs* (*Ahbas* atau *Hubus*). Kata wakaf yang digunakan dalam hukum Islam berarti memegang properti tertentu dan melestarikannya untuk keuntungan terbatas filantropi tertentu dan melarang penggunaan atau disposisi apapun diluar tujuan spesifik peruntukannya.¹

¹ Selamet Hartanto and Devid Frastiawan Amir Sup, "Konsep Sukuk Wakaf Dalam Perspektif Fatwa DSN-MUI," *Muslim Heritage* 6, no. 1 (June 30, 2021), <https://doi.org/10.21154/muslimheritage.v6i1.2767>.

Islam sebagai agama tauhid mengajarkan tentang konsep kekayaan abadi kepada penganutnya, berikut pandangan Islam yang menentukan terkait harta kekayaan: 1) Sesuatu yang mungkin disimpan, dimiliki, serta dikumpulkan. 2) Sesuatu yang bermanfaat, serta berguna bagi orang lain, maupun bagi dirinya sendiri sebagai amal jariyah baginya.² Firman Allah dalam Qs.3: 92 menyatakan bahwa, "Kamu tidak akan memperoleh kebajikan sebelum kamu menginfakan sebageian harta yang kamu cintai".³ Serta hadist Rasulullah yang berbunyi bila anak Adam telah meninggal maka terputuslah semua amalnya kecuali tiga perkara yaitu do'a anak yang sholeh, ilmu yang bermanfaat, serta amal jariyah yang dilakukannya selama ia hidup di dunia (HR. Muslim).

Kutipan ayat Al-Qur'an serta hadist Rasulullah tersebut menjadi motivasi tersendiri bagi umat mukmin untuk mengelola harta kekayaan yang mereka miliki secara bertanggung jawab dan adil yang dapat memberikan masalah bagi kehidupan manusia lainnya serta bagi keberlangsungan dakwah Islamiyah di seluruh penjuru dunia. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Fauziah menunjukkan bahwa antusias wakif untuk berwakaf uang lebih tinggi, dikarenakan pemahaman wakif terkait wakaf uang yang semakin meningkat, selain itu faktor sosial juga memberikan pengaruh yang signifikan terhadap motivasi wakif untuk berwakaf uang.⁴ Selain wakaf dalam bentuk uang, umat mukmin telah berusaha mengikuti Rasulullah untuk mewakafkan kekayaan mereka dengan membangun masjid sebagai sarana pemberdayaan umat lebih lanjut baik dalam aktivitas religius, perekonomian, dan sosial.⁵

Data Sistem Informasi Wakaf (SIWAK) Kementerian Agama (Kemenag) menunjukkan peristiwa wakaf di seluruh Indonesia berjumlah 419.621 peristiwa dengan total luas keseluruhan sebesar 55.892,55 Ha, dengan rincian yang sudah bersertifikat sebanyak 245.479 peristiwa dengan total luas 20.717,14 Ha, dan yang belum bersertifikat sebanyak 174. 142 peristiwa dengan total luas keseluruhan 35.121,44

² Elteгани Abudlgader Ahmed, Muhammad Lawal, and Abdullahi Ibrahim Isah, "Accounting Postulates and Principles from an Islamic Perspective," *Review of Islamic Economics* 3, no. 2 (1994): 1–18.

³ Usamah Abdul Kari m ar-Rifa'i, *At-Tafsīrul Wajīz Li Kitābillāhil "Azīz* (Jakarta: Gema Insani, 2008).

⁴ Syifa Fauziah and Salahuddin El Ayyubi, "Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Persepsi Wakif Terhadap Wakaf Uang Di Kota Bogor," *Al-Muzara'ah* 7, no. 1 (2019): 19–31, <https://doi.org/10.29244/jam.7.1.19-31>.

⁵ Mariatul Kiptiah, "Pemanfaatan Aset Wakaf Masjid Al-Furqon Banjarmasin Untuk Kesejahteraan Masyarakat," 2019, <http://idr.uin-antasari.ac.id/id/eprint/13352>.

Ha.⁶ Dari data peristiwa wakaf yang dilakukan di Kantor Urusan Agama (KUA) Kecamatan Ponorogo, hasil data dokumentasi laporan bulanan menunjukkan dari 19 kelurahan peristiwa wakaf yang telah terjadi, dan terdaftar di KUA sebanyak 436 peristiwa, dengan rincian 130 lokasi yang sudah bersertifikat, dan 319 belum bersertifikat.⁷ Rata-rata peristiwa wakaf tersebut diamanatkan dari wakif kepada nadzir untuk dimanfaatkan sebesar-besarnya untuk kepentingan umat, sekaligus menegaskan kepada nadzir bahwa aset wakaf tidak boleh untuk diperjual belikan, diwariskan maupun dihibahkan. Nadzir hanya diperbolehkan untuk mengelola sebaik mungkin aset wakaf yang telah diamanatkan kepadanya sesuai amanah dari wakif.⁸

Masjid pada dasarnya berfungsi sebagai tempat peribadahan umat muslim, selain itu masjid juga memiliki fungsi sebagai *one stop center* (pusat kegiatan) umat muslim sebagai pusat ilmu pengetahuan, tempat pertemuan untuk membahas tentang isu-isu Islam terkini, serta menjalankan kegiatan ke-Islaman lainnya. Sehingga masjid dapat dikelompokkan sebagai organisasi nirlaba yang berurusan dengan dana publik yang diterima dari pemerintah, perusahaan, serta sumbangan publik untuk pemakmuran masjid.⁹ Perintah pemakmuran masjid ini terdapat dalam Qs. 9: 18 yang menegaskan bahwa sesungguhnya yang memaksmurkan masjid Allah hanyalah orang-orang yang beriman kepada Allah dan hari kemudian, serta melaksanakan salat, menunaikan zakat, dan tidak takut kepada apapun kecuali kepada Allah SWT.¹⁰

Upaya optimalisasi pengelolaan wakaf telah dilakukan oleh nadzir masjid Jogokariyan, di mana langkah nadzir untuk mengoptimalkan pengelolaan harta wakaf melalui beberapa langkah sebagai berikut: *Pertama* yang dilakukan oleh nadzir wakaf dengan menerapkan prinsip, "Dari masjid membangun umat". Sehingga masjid memiliki *fund raising* yang mampu membiayai dana operasional masjid secara mandiri. *Kedua* mendirikan penginapan VIP, dan angkringan sebagai

⁶ Kementerian Agama, "Sistem Informasi Wakaf," Siwak, 2020, <http://siwak.kemenag.go.id/>.

⁷ Hasil dokumentasi laporan bulanan Model A bulan Oktober 2021, di KUA Kecamatan Ponorogo.

⁸ Iza Hanifuddin and Sunan Autad Sarjana, "Ijtihad Muntahiyah Bi Al-Tamlik: Sebuah Alternatif Pemberdayaan Tanah Wakaf," *Muslim Heritage* 3, no. 1 (2018): 1, <https://doi.org/10.21154/muslimheritage.v3i1.1239>.

⁹ Intan Salwani Mohamed et al., "Mosque Fund Management: Issues on Accountability and Internal Controls," *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 145 (2014): 189–94, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.06.026>.

¹⁰ Usamah Abdul Kari m ar-Rifa'i, *At-Tafsirul Wajiz Li Kitabilhil "Aziz*.

hasil kajian situasi dan kondisi lingkungan masjid Jogokariyan. *Ketiga*, kendati keuntungan secara finansial dari kegiatan yang dilakukan oleh masjid tersebut masih tergolong kecil yang hanya cukup membiayai operasional masjid, namun kegiatan tersebut dapat memberikan dampak positif kepada masyarakat dalam pemberdayaan, dan kesejahteraan jama'ah.¹¹ Hasil penelitian kuantitatif menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara manajemen masjid yang kondusif terhadap peningkatan kemakmuran masjid.¹² Dari hasil penelitian terdahulu di atas, penulis berasumsi dibutuhkan strategi yang tepat dalam mengoptimalkan aset tanah wakaf untuk digunakan sebagai masjid. Kunci kesuksesan pengelolaan wakaf terletak ditangan nadzir, melalui kerja sama yang solid nadzir sebagai penerima, pengembalian harta wakaf, maka nadzir diharapkan dapat mengelola harta wakaf tersebut dengan lebih profesional supaya dapat mendanai, dan mengembangkan perekonomian umat dilingkungan sekitar.

Masjid As-Salam Sunan Muria merupakan masjid berstatus AIW (Akta Ikrar Wakaf) pertama yang dimiliki oleh lingkungan Jalan Muria Bangunsari Ponorogo. Latar belakang didirikannya masjid ini, dikarenakan adanya keprihatinan dari masyarakat sekitar atas belum tersedianya sarana ibadah yang memadai bagi masyarakat untuk melakukan kegiatan keagamaan sejak tahun 2000. Padahal motivasi masyarakat untuk melakukan kegiatan keagamaan begitu tinggi, semisal melakukan ibadah sholat lima waktu, kegiatan rutin yasinan, pengajian akbar saat halal bi halal, *mcengan*, serta malam *nuzulul Qur'an*. Solusi diambil oleh masyarakat waktu itu melalui musyawarah warga disepakati untuk melakukan MOU dengan Kemenag (Kementerian Agama) Kabupaten Ponorogo untuk meminjam ruangan milik Kemenag sebagai tempat ibadah serta tempat kegiatan keagamaan sementara bagi masyarakat sekitar. Seiring berjalannya waktu tepatnya tahun 2016 masyarakat memperoleh tanah wakaf dari salah satu warga untuk dijadikan masjid. Namun syarat yang diajukan oleh wakif kepada nadzir adalah pengelolaan wakaf nanti supaya dikelola oleh masyarakat

¹¹ M Taufiq and Muklisin Purnomo, "Model Pemberdayaan Aset Wakaf Masjid Secara Produktif Di Masjid Jogokariyan Yogyakarta," *Perada* 1, no. 2 (2018): 129–39, <https://doi.org/10.35961/perada.v1i2.18>.

¹² Firda Halawati, "Efektifitas Manajemen Masjid Yang Kondusif Terhadap Peningkatan Kemakmuran Masjid," *Jurnal Fakultas Ilmu Keislaman* 2, no. 1 (2021): 16–24, <http://jurnal.unisa.ac.id/index.php/jfik/article/view/74>.

sepenuhnya, hal ini sebagai upaya responsif wakif atas kondisi masyarakat sekitar yang majemuk.¹³

Masjid K.H.Ahmad Dahlan Nologaten Ponorogo didirikan sekitar tahun 2016 atau hampir bersamaan dengan masjid As-Salam Sunan Muria Bangunsari Ponorogo. Berdirinya masjid ini dilatar belakangi oleh keinginan keluarga untuk mewakafkan harta bendanya sebagai investasi amal ibadah jangka panjang. Masjid ini berstatus AIW yang dikelola oleh organisasi Muhammadiyah sehingga seluruh kegiatan yang diselenggarakan oleh masjid selalu melibatkan organisasi Muhammadiyah. Kegiatan yang diselenggarakan oleh masjid ini meliputi: kegiatan sholat berjamaah lima waktu, kajian setiap hari ahad, kajian malam kamis yang diisi oleh ustadz terbaik, sholat jum'at berjama'ah yang diiringi dengan sedekah setiap selesai sholat, dan pengajian ranting Aisiyah. Kegiatan yang diselenggarakan oleh masjid tersebut umumnya sama dengan kegiatan yang diselenggarakan oleh masjid-masjid Muhammadiyah maupun masjid lainnya. Namun yang membedakan masjid ini dengan masjid lainnya adalah strategi takmir dalam memakmurkan masjid, di mana takmir memberikan kesempatan lebih banyak kepada para ustadz muda untuk mengisi khutbah jum'at. Kegiatan sholat jum'at tersebut dilakukan lebih awal karena yang menjadi pedoman kumandang adzan sholat jum;at adalah masuknya waktu sholat dhuhur. Selain itu, takmir juga membiasakan untuk mengumandangkan adzan setiap pukul 03.00 WIB dini hari dengan tujuan membangunkan masyarakat untuk melakukan sholat tahajud. Sehingga budaya religius yang terbentuk tersebut menjadikan masjid cukup mudah untuk dikenal oleh masyarakat.¹⁴

Masjid Nadhlatul Ulama (NU) Bangunsari Ponorogo didirikan sekitar tahun 1930 atau empat tahun setelah berdirinya organisasi Islam NU (1926). Peneliti juga mendapatkan informasi bahwa K.H.Hasyim Asyari turut ikut serta dalam proses pengukuran arah kiblat masjid. Lokasi masjid berada di Jl.Sultan Agung No 83 Rt/Rw 002/001 Lingkungan Latiban Kelurahan Bangunsari Ponorogo, dan berada dipinggir jalan yang menjadikannya mudah untuk ditemukan oleh masyarakat yang hendak melaksanakan sholat dimasjid. Masjid ini berada dikomplek pendidikan lembaga Ma'arif,yang mana di sana

¹³ Hasil wawancara dengan Sunaryadi, selaku ketua nadzir Masjid As-Salam Sunan Muria Bangunsari Ponorogo, 15-11-2021.

¹⁴ Hasil wawancara dengan Sudikno selaku wakif Masjid K.H.Ahmad Dahlan Nologaten Ponorogo, 15-11-2021.

terdapat Sekolah Dasar (Ma'arif), Madrasah Tsanawiyah (Mts Ma'arif) putri, dan Madrasah Aliyah putri. Sekaligus menegaskan tentang citra dan semangat dari organisasi NU yang juga mengutamakan pendidikan dan juga peribadahan bagi umat. Wakil ketua takmir menerangkan bahwa masjid terbuka untuk umum baik untuk warga Muhammadiyah, LDII, Wahidiyah, dan lain sebagainya. Namun tata cara peribadahan tetap menggunakan tradisi yang dianut oleh NU sebagai karakteristik dakwah yang dilakukan oleh kami.¹⁵

Penelitian ini penting dan menarik dilakukan karena pengelolaan aset wakaf berupa masjid rata-rata masih bersifat konsumtif. Nadzir dalam mengelola wakaf tersebut lebih memfokuskan pada hukum wakaf, dan kurang memperhatikan pengelolaan serta pengembangan masjid ke arah yang lebih produktif.¹⁶ Padahal masjid memiliki potensi besar untuk memajukan peradaban umat yang dapat dilakukan melalui peran nadzir dalam menyusun berbagai agenda program yang inovatif, menyelenggarakan kegiatan keagamaan untuk memperkokoh keimanan dan ketakwaan para jama'ah,¹⁷ serta menggali lebih dalam potensi ekonomi untuk memberdayakan masyarakat.¹⁸ Sehingga peneliti berasumsi untuk lebih mengoptimalkan peran nadzir sebagai pengelola pengembang aset wakaf, mereka juga harus memiliki model strategi pengelolaan aset wakaf yang tepat. Melalui pemilihan strategi yang tepat yang dilakukan oleh nadzir akan menentukan keberhasilan nadzir dalam mengelola aset wakaf yang dipercayakan kepadanya. Sehingga menjadi kementerian tersendiri bagi peneliti untuk mengkaji implementasi pengelolaan aset wakaf serta menemukan model strategi apa yang dilakukan oleh nadzir untuk mengelola aset wakaf yang diamanahkan kepadanya. Artikel ini ditulis dengan menggunakan metode penelitian kualitatif berjenis multisitus, di mana penggunaan jenis dari penelitian kualitatif ini

¹⁵ Hasil wawancara dengan Mukorobin, selaku Ketua Ta'mir Bidang Syiar Agama Masjid NU Bangunsari Ponorogo, 11-11-2021.

¹⁶ Fairuz Nada Lubabah, "Peran Nazhir Dalam Optimalisasi Pengelolaan Dan Pengembangan Wakaf Produktif (Studi Kasus Di Masjid Al-Hidayah Desa Candikuning II Baturiti Bali)" (Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, 2020).

¹⁷ Syarifah Gustiawati Mukri Sulacman Yasir, Abrista Devi, "Optimalisasi Pengelolaan Dan Pengembangan Wakaf (Studi Kasus Di Masjid Al-Hijri 2 Kampus UIKA Bogor)," *Rayah Al-Islam* 5, no. 2 (2021): 1.

¹⁸ Asep Saepulloh Asep Suryanto, "Optimalisasi Fungsi Dan Potensi Masjid: Model Pembedayaan Ekonomi Masyarakat Berbasis Masjid Di Kota Tasik Malaya," *Iqtishoduna* 8, no. 2 (2016).

bertujuan untuk menemukan perbedaan strategi yang digunakan oleh nadzir dalam mengelola aset wakaf di tiga lokasi wakaf yang berbeda.

IMPLEMENTASI MANAJEMEN STRATEGI

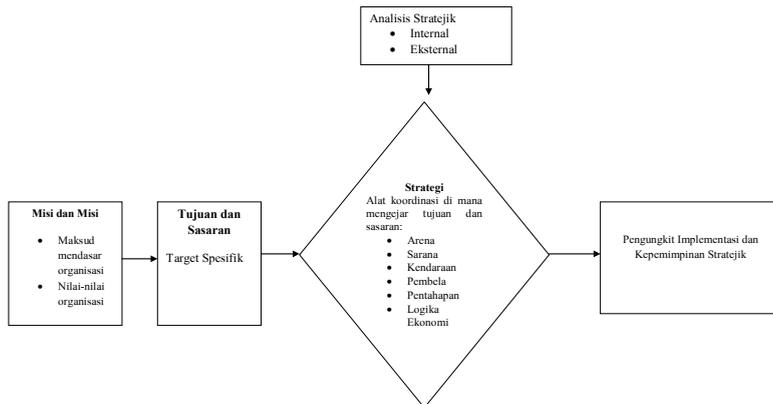
Organisasi baru bisa dikatakan memiliki keunggulan bersaing jika organisasi tersebut mampu untuk merancang serta menerapkan *creating value* yang dimilikinya, sebagai nilai daya saing keunggulan yang dimilikinya. *Creating value* ini menjadi suatu keunggulan dalam berdaya saing dengan organisasi lainnya apabila organisasi lainnya tidak menggunakan ataupun menggunakan strategi yang sama. Keunggulan yang dimiliki oleh organisasi tersebut dapat disebut *sustainable* apabila organisasi lainnya tidak dapat meniru strategi yang dimilikinya ataupun menggantikan strategi yang dirancang oleh seluruh *stakeholders*. Berikut karakteristik dari organisasi yang memiliki kinerja tinggi:

Pertama: organisasi berkinerja tinggi mempunyai arah yang jelas untuk ditempuhnya. Arah tersebut dapat dilihat dari cerminan visi yang dimiliki oleh para manajer dalam organisasi tersebut atau lebih tepatnya mau di bawa ke mana organisasi yang dikelolanya di masa depan. Sehingga manajer dalam organisasi tersebut diharapkan berani untuk mengambil resiko untuk memasuki area baru. *Kedua*, manajemen yang mampu mengantarkan organisasi untuk berkinerja tinggi selalu berupaya untuk menciptakan lingkungan organisasi yang dipenuhi dengan Sumber Daya Manusia (SDM) dengan pengetahuan, dan keterampilan tinggi yang disertai dengan semangat kewirausahaan yang tinggi. *Ketiga*, organisasi yang berkinerja tinggi, para manajernya membuat komitmen kuat pada suatu rencana aksi stratejik. *Keempat*, orientasi suatu perusahaan berkinerja tinggi adalah hasil dan memiliki kesadaran yang tinggi tentang pentingnya efektivitas dan produktivitas yang meningkat. *Kelima*, salah satu sifat penting yang dimiliki oleh manajer yang berhasil ialah kelayakannya dalam membuat komitmen yang mendalam pada strategi yang telah ditentukan dan berupaya dengan seluruh komponen organisasi untuk dapat membuahkan hasil yang diharapkan.¹⁹

Pengembangan suatu organisasi dapat dikatakan efektif bila mampu menghadapi situasi lingkungan yang terus berubah. Keputusan organisasi bersifat stratejik bila keputusan tersebut dapat mengarahkan pola kegiatan organisasi dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Proses perumusan strategi suatu organisasi terlebih dahulu

¹⁹ Sondang P Siagian, *Manajemen Stratejik* (Jakarta: Bumi Aksara, 2012).

menetapkan visi dan misinya serta tujuan organisasi tersebut, dengan memperhatikan hasil analisis lingkungan eksternal dan internal dengan pola strategi yang dianut.²⁰ Berikut akan diilustrasikan proses manajemen stratejik menurut Sofjan Assauri yang dapat diimplementasikan nadzir dalam mengelola harta wakaf:



Gambar 1. Proses Manajemen Stratejik
Sumber Assauri, *Strategic Management*, hlm.16

Gambar 1, tersebut terlihat bahwa proses manajemen stratejik bermula pada gambaran maksud mendasar didirikannya suatu organisasi serta nilai-nilai yang dianut oleh organisasi yang diharapkan yang dicerminkan sebagai visi misi organisasi. Kemudian proses itu dilanjutkan dengan penetapan tujuan dan sasaran yang merupakan target-target spesifik. Selanjutnya berdasarkan hasil analisis stratejik dari eksternal maupun internal, dan dengan mempertimbangkan tujuan dan sasaran organisasi yang telah ditetapkan, maka dirumuskanlah strategi yang diharapkan dapat mengkoordinasikan sarana dan kegiatan organisasi agar dapat mengarah pada pencapaian tujuan dan sasaran organisasi yang telah ditetapkan. Kemudian strategi yang telah dirumuskan, diangkat atau diungkit dalam pengimplementasian yang didukung oleh kepemimpinan stratejik, di mana pelaksanaannya selalu dipantau agar dapat sejalan dengan strategi organisasi.²¹

²⁰ Sofjan Assauri, *Strategic Management Sustainable Competitive Advantages* (Depok: Raja Grafindo Persada, 2016).

²¹ *Ibid.*

MODEL MANAJEMEN STRATEGI

Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan alat perencanaan yang jika digunakan dengan baik dapat memberikan keseluruhan gambaran penting terkait faktor yang akan mempengaruhi suatu program di masa depan. Analisis SWOT ini merupakan pondasi yang menjadi refleksi penilaian diri tentang bagaimana organisasi anda dalam menjalankan misinya. Hasil analisis SWOT dijadikan sebagai dasar bagi organisasi untuk mengembangkan rekomendasi yang kemudian dilanjutkan dengan rencana aksi yang dikenal sebagai *Quality Improvement Plans*. Kedua kegiatan ini merupakan tindak lanjut dari hasil analisis SWOT yang bisa dijadikan pertimbangan oleh manajerial dalam melihat berbagai faktor internal dan faktor eksternal organisasi. Sehingga manajer dapat memaksimalkan seluruh potensi kekuatan dan peluang yang dimiliki organisasi dalam mencapai visi misinya. Selain itu manajer juga dapat meminimalkan seluruh ancaman maupun kelemahan yang dimiliki organisasi guna mencapai visi misi tersebut. Pendekatan ini dapat membantu pimpinan dalam menggunakan sumber daya yang dimiliki secara efektif dan efisien.²² Berikut gambar dari analisis SWOT;

	Strenghts (Kekuatan) Unit yang sangat baik secara internal	Weakness (Kelemahan) Dimana fungsi yang dilakukan secara internal kurang disukai
Opportunities (Peluang) Berpotensi untuk memberikan keuntungan bagi organisasi	S&O: Mengejar peluang yang cocok dengan program	W&O: Menjadikan kelemahan sebagai kesempatan
Threats (Ancaman) Berpotensi untuk tidak menguntungkan secara internal	S&T: Mengidentifikasi cara program berjalan dengan mengurangi kerentanan terhadap ancaman dari luar	W& T: Menetapkan sebuah rencana dari kerentanan terhadap ancaman dari luar

Gambar 2. Analisis SWOT
Sumber Austin Community College

Untuk mengembangkan organisasi setiap anggota dapat mengembangkan inisiatif strategi analisis SWOT seperti gambar di atas (lihat matrik SWOT 1.1) yang mengkaitkan kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan ancaman sehingga menjadi sebuah langkah nyata yang disepakati oleh seluruh anggota organisasi

²² Austin Community College, *SWOT Manual Strengths, Weaknesses, Oppertunities, & Threats* (Australia: Austin Community College SWOT Team manual, 2013).

Blue Ocean Strategy (Strategi Samudera Biru)

Strategi samudera biru (*Blue Ocean Strategy*) ditunjukkan oleh ruang pasar yang belum terjelajahi sebelumnya, penciptaan permintaan, dan peluang pertumbuhan yang menguntungkan. Pada strategi samudera merah (*Red Ocean Strategy*) batasan-batasan dalam industri telah didefinisikan dan telah diterima dan aturan persaingan yang telah diketahui.²³ Gambar 3 akan menunjukkan perbandingan antara strategi merah dengan strategi biru;

Strategi Merah	Strategi Biru
Bersaing dengan ruang pasar yang sudah ada	Menciptakan ruang pasar yang belum ada pesaingnya
Memerangi kompetisi	Menjadikan kompetisi tidak relevan
Mengeksploitasi permintaan yang ada	Menciptakan permintaan yang baru
Memilih antara nilai-biaya	Mendobrak pertukara nilai-biaya
Memadukan keseluruhan sistem kegiatan perusahaan dengan pilihan strategis antara diferensial atau biaya rendah	Memadukan keseluruhan sistem kegiatan perusahaan dalam mengejar diferensiasi dan biaya rendah

Gambar 3. Blue Ocean Strategy
 Sumber: Renee Mauborgne Kim, W. Chan

Kerangka Kerja Empat Langkah

Model manajemen strategi ini merupakan suatu usaha dari sebuah organisasi untuk menciptakan suatu nilai kurva baru melalui atribut-atribut khusus empat langkah kerja yang tidak hanya berisikan pertanyaan saja. Berikut akan dijelaskan empat aksi dari kerangka kerja empat langkah tersebut:

1. **Hapuskan**

Faktor apa saja yang harus dihapuskan dari faktor-faktor yang telah diterima begitu saja oleh industri? Dalam industri Anda, fitur apa yang sebenarnya tidak begitu penting namun karena kebiasaan, selalu ditawarkan kepada pelanggan.

2. **Kurangi**

Faktor apa saja yang harus dikurangi hingga di bawah standar industri? Dalam industri Anda, fitur apa yang sebaiknya dikurangi karena tidak memberikan nilai yang tinggi kepada pelanggan.

3. **Tingkatkan**

Faktor apa saja yang harus ditingkatkan hingga di atas standar

²³ Renee Mauborgne Kim, W. Chan, *Blue Ocean Strategy* (USA: Harvard Business School Publishing Corporation, 2005).

industri? Dalam industri Anda, fitur apa yang sebaiknya diberikan karena mampu memberikan value yang sangat tinggi kepada pelanggan; meski mungkin fitur ini sudah ditawarkan oleh para pesaing.

4. **Ciptakan**

Faktor apa saja yang belum pernah ditawarkan industri sehingga harus diciptakan? Dalam industri Anda, fitur baru apa yang sebaiknya diciptakan; fitur baru yang mampu memberikan nilai tinggi kepada pelanggan, dan selama ini belum pernah ditawarkan oleh pelanggan.²⁴

KONSEP PENGELOLAAN WAKAF

Wakaf berasal dari kata *waqafa* yang secara harfiah berarti pengurangan, dan larangan yang mengakibatkan sesuatu berhenti atau terhenti.²⁵ Banyak definisi terkait wakaf yang disampaikan oleh para ahli, seperti yang disampaikan oleh Abu Zahra bahwa wakaf merupakan sebuah kegiatan yang berkaitan dengan kepemilikan properti yang tidak dapat dinegosiasikan untuk dipergunakan tujuan kegiatan lainnya, karena arah, dan manfaat dari kepemilikan properti tersebut untuk kegiatan amal tertentu, dan sekali untuk semua.²⁶ Definisi lainnya diberikan oleh Abu Yusuf yang sekaligus menjadi referensi sebagian besar para *fuqaha* Hanafi, yang menganggap wakaf sebagai suatu proses mengambil bagian dari harta kepemilikan suatu diri yang kemudian dipindahkan secara permanen menjadi kepemilikan Allah, dan mendedikasinya untuk orang lain.²⁷

Wakaf sebagai salah satu pondasi penting kesejahteraan umat memiliki fungsi dan peran yang signifikan untuk menumbuhkan perekonomian umat.²⁸ Laporan penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan harta benda wakaf yang baik beriringan dengan kebutuhan

²⁴ Sofjan Assauri, *Strategic Management Sustainable Competitive Advantages*.

²⁵ Wahbah Zuhaili, *Al-Fiqhu Al-Islami Wa „Adillatuhu*, Damaskus: Dar Al-Fikr Al-Muashir (Damaskus: Dar al-Fikr al-Muashir, 2005).

²⁶ Dodik Siswanto and Miranti Kartika Dewi, “The Effectiveness of Waqf Fund Raising Through Mutual Fund in Indonesia,” *Singapore International Waqf Conference 2007*, 2007, 243–68.

²⁷ Hisham Hj Yaacob and Shahul Hameed, “Waqf Accounting in Malaysian State Islamic Religious Institutions: The Case of Federal Territory SIRI,” *Kulittah of Economics and Management Sciences Master of*, no. 92 (2006).

²⁸ Nur Kananah, “Wakaf Uang Dalam Tinjauan Hukum, Potesi, Dan Tata Kelola,” *Muslim Heritage* 4, no. 1 (2019): 85, <https://doi.org/10.21154/muslimheritage.v4i1.1582>.

sosial-ekonomi masyarakat, sehingga keterampilan, dan kemampuan profesional pengelolaan harta wakaf yang dilakukan oleh nadzir akan semakin meningkatkan minat masyarakat untuk bersedekah jariah yang dapat memberi manfaat kepada diri wakif, serta dapat mendakwahkan ajaran Islam lebih luas, dan menyejahterakan umat.²⁹ Sehingga kehadiran wakaf dapat dirasakan manfaatnya untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat di bidang ekonomi terlebih bila wakaf tersebut dikelola dengan baik, teratur, dan profesional.³⁰

Undang-Undang No 41 Tahun 2004 tentang wakaf, menjelaskan definisi wakaf sebagai perbuatan hukum wakif untuk memisahkan dan/atau menyerahkan sebagaimana harta benda yang dimiliki oleh wakif untuk dimanfaatkan selamanya atau dalam waktu tertentu sesuai dengan kepentingannya guna keperluan ibadah dan atau kesejahteraan umum menurut syariah. Pasal 6 menyebutkan terkait unsur-unsur wakaf meliputi: a. Wakif. b. Nadzir. c. Harta benda wakaf. d. Ikrar wakaf. e. Peruntukkan harta benda wakaf. f. Jangka waktu wakaf. Harta benda wakaf dalam Pasal 16 dikelompokkan menjadi dua yaitu harta benda wakaf yang bergerak yang terdiri dari tanah, bangunan, tanaman, hak miliki atas satuan rumah. Sedangkan harta benda wakaf bergerak meliputi: uang, logam mulia, surat berharga, kendaraan, hak atas kekayaan intelektual, hak sewa, dan harta benda wakaf bergerak lainnya.³¹

Pengelolaan harta wakaf yang dilakukan oleh nadzir harus memperhatikan fungsi manajemen, dimana kemampuan manajerial tersebut dapat mengatur kegiatan pengelolaan harta wakaf, menghimpun wakaf uang, dan menjaga hubungan baik di antara nadzir dengan wakif, dan masyarakat. Dalam pengelolaan harta wakaf nadzir perlu memperhatikan aspek perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, serta pengendalian supaya dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan serta kegiatan pengelolaan harta wakaf yang lebih efektif, dan efisien.³² Karena alasan itulah setiap manajer atau nadzir wakaf harus menjalankan

²⁹ SM Mahamood - Jurnal Syariah and Undefined 2007, "Pembentukan Dana Wakaf Menurut Perspektif Syariah Dan Undang-Undang Serta Aplikasinya Di Malaysia," Jurnal Syariah 15, no. 2 (1970): 61–83.

³⁰ Abdurrohman Kasdi, *Fiqh Wakaf Dari Hingga, Klasik Produktif, Wakaf* (Yogyakarta: Idea Press, n.d.).

³¹ Ahmad Hidayat, "Wakaf Produktif (Implementasi UU No 41 Tahun 2004 Tentang Wakaf)," *Bil Dalil* 1, no. 1 (2016): 2.

³² David L Kurtz. E. Boone, Louis, *The Principle of Management*. (New York: Random Huse, 1984).

keempat fungsi manajemen tersebut supaya dapat mencapai satu kesatuan organisasi yang sistematis.

Nadzir dalam mengelola harta wakaf harus memperhatikan asas-asas yang mendasar yang meliputi:

1. Asas keabadian dan manfaat, harta benda wakaf dapat diklasifikasikan mempunyai nilai keabadian dan manfaat, apabila dalam harta benda wakaf tersebut mengandung empat hal, yang meliputi: a. Benda tersebut dapat dimanfaatkan oleh orang banyak. b. Benda wakaf tersebut memberikan nilai nyata kepada wakif itu sendiri. c. Manfaat nilai immaterial harta benda wakaf tersebut melebihi nilai materialnya. d. Harta benda wakaf tersebut tidak menyebabkan atau mengarah pada suatu hal yang mengakibatkan bahaya.
2. Asas pertanggung jawaban. Asas ini adalah asas yang tergolong masih baru dalam paradigma wakaf, sebagai kegiatan yang memiliki nilai illahiyah, dan insaniyah maka wakaf harus dapat dipertanggung jawabkan baik di dunia maupun di akhirat.
3. Asas profesionalisme manajemen. Pengelolaan menempati posisi paling urgen dalam dunia perwakafan. Esensi dalam pengelolaan harta wakaf adalah nilai kebermanfaatannya, disamping bagus tidaknya cara pengelolaan harta wakaf tersebut.³³

Praktik pengelolaan harta wakaf yang dilakukan oleh nadzir di masa modern ini, idealnya harus mengacu pada teori manajemen modern yang meliputi:

1. Amanah (dapat dipercaya), secara umum pengelolaan harta wakaf dianggap profesionalisme bila cara pengelolaannya dilakukan dengan transparan, baik input dan output-nya. Pengelolaan harta wakaf yang dilakukan dengan profesional dapat dilihat dari: a. Memiliki standar pendidikan yang tinggi baik dari pengetahuan dan moralitas. b. Memiliki keterampilan lebih. c. Pembagian kerja yang bagus. d. Memiliki standar yang tinggi terkait hak dan kewajiban. e. Adanya standar operasional yang jelas.
2. *Shidiq* (jujur), sifat mendasar yang harus dimiliki oleh nadzir, dimana program pengelolaan yang ditawarkan benar-benar mengandung nilai kebermanfaatannya untuk umat.

³³ Khalifah Muhammad Ali et al., "Aspek-Aspek Prioritas Manajemen Wakaf Di Indonesia," *AL-FALAH : Journal of Islamic Economics* 3, no. 1 (2018): 1.

3. *Fathonah* (cerdas), kecerdasan menempati posisi yang penting dalam pengelolaan harta wakaf.
4. *Tabligh* (menyampaikan), keterampilan ini berkaitan dengan penyampaian informasi yang jujur dan benar terkait pengelolaan harta wakaf.³⁴

STRATEGI NADZIR DALAM MENGOPTIMALISASIKAN PENGELOLAAN ASET WAKAF

Pada tahun 2016 lingkungan Perumahan Jalan Muria Bangunsari mendapatkan wakaf berupa tanah, dan bangunan dari salah satu warga perumahan untuk dijadikan masjid. Latar belakang peristiwa wakaf tersebut dikarenakan, selama ini warga mengalami kesulitan untuk menyelenggarakan aktivitas keagamaan, disebabkan oleh tidak adanya tempat ibadah guna menjalankan aktivitas tersebut. Selama kurun waktu sebelum adanya peristiwa wakaf, aktivitas keagamaan yang dilakukan oleh masyarakat dengan meminjam sarana prasarana yang dimiliki oleh Kemenag Kabupaten Ponorogo, sarana tersebut merupakan aset yang dimiliki oleh Kemenag yang sejak tahun 2011 bangunan utamanya telah digunakan sebagai Kantor Urusan Agama (KUA) Kecamatan Ponorogo Kabupaten Ponorogo.³⁵

Langkah yang dilakukan pertama kali oleh masyarakat dalam melakukan proses perwakafan dengan cara mengutus salah satu warga untuk berkonsultasi dengan pihak Kepala KUA Kecamatan Ponorogo. Hasil dari konsultasi tersebut didapatkan informasi tentang prosedur pelaksanaan akta ikrar wakaf yang terdiri dari tiga cara yaitu: wakaf perorangan, wakaf yayasan, dan wakaf badan hukum. Setelah melalui proses musyawarah lingkungan, warga memutuskan supaya wakaf dikelola oleh nadzir perorangan, hal tersebut sesuai dengan pasal 9, UU No 41 tahun 2004 yang mengatur tentang wakaf.³⁶

Hasil musyawarah warga terkait proses akta ikrar wakaf perorangan di lingkungan Muria Bangunsari Ponorogo dilatar belakangi oleh kondisi masyarakat yang heterogen.³⁷ Proses wakaf ini diharapkan dapat lebih

³⁴ Zainal Arifin Munir, "Revitalisasi Manajemen Wakaf Sebagai Penggerak Ekonomi Masyarakat," *Journal de Jure* 5, no. 2 (2013): 162–71.

³⁵ Hasil wawancara dengan Bapak Sulton selaku Pengurus Takmir di Masjid As-Salam Sunan Muria, Bangunsari Ponorogo.

³⁶ Kementerian Sekretaris Negara, "Undang-Undang No. 41 Tahun 2004 Tentang Wakaf," (2004),

³⁷ Hasil wawancara dengan Muh. Shulthon Rachmandhani selaku pengurus takmir Masjid As-Salam Sunan Muria, 15-11-2021.

mempererat *ukhuwah Islamiyah* antar warga lingkungan.³⁸ Amanah dari wakif penting untuk diperhatikan oleh nadzir karena nadzir memiliki peran sebagai penjaga, pengurus, pengelola, dan pengawas harta wakaf.³⁹ Setelah melakukan analisis lingkungan eksternal,⁴⁰ segeralah dibentuk susunan nadzir yang terdiri dari; Sunaryadi, M.Pd selaku ketua. Drs. Cuk Hendrarto selaku bendahara. Muh. Shulthon Rachmandhani, M.Pd. Nanang Budianto, SH dan Wazir Tamami, SH selaku anggota, dengan disaksikan oleh dua orang saksi yang terdiri dari Saufan Alim, S.Pd.I dan Imam Wahyudi.⁴¹ Pembentukan susunan pengurus nadzir tersebut dilakukan sesuai dengan analisis lingkungan internal di mana SDM warga untuk mengelola wakaf dari wakif yang dipercaya mampu untuk mengelola aset wakaf tersebut. Kesuksesan pengelolaan harta wakaf yang diamanahkan kepada nadzir sangat bergantung dari kualitas diri yang dimiliki oleh nadzir sehingga idealnya nadzir yang dipilih oleh wakif adalah nadzir terbaik yang dinilai mampu untuk mengelola serta mengembangkan harta wakaf baik itu nadzir perorangan maupun nadzir organisasi.⁴²

Pasca prosesi ikrar wakaf, segeralah dibentuk kepengurusan panitia pembangunan untuk mendirikan bangunan masjid di atas tanah wakaf yang diwakafkan oleh Salam Sumarsomo. Sunaryadi selain menjadi ketua nadzir, ia juga berperan sebagai ketua panitia pembangunan masjid As-Salam Sunan Muria, sebab ia dipandang mampu serta memiliki pengetahuan dan keterampilan yang tinggi untuk menciptakan lingkungan organisasi yang dipenuhi dengan semangat kewirausahaan yang tinggi.⁴³

Posisi strategis nadzir sebagai manajer tidak berarti, ia mempunyai kekuasaan mutlak atas kepemilikan harta wakaf yang diterimanya,⁴⁴

³⁸ Sofjan Assauri, *Strategic Management Sustainable Competitive Advantages* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2016).

³⁹ Nurul Iman, Adi Santoso, and Edi Kurniawan, "Online Based Waqf Management System in Indonesia: A New Model in Management of Waqf Administration," *International Journal of Innovation, Creativity and Change* 10, no. 11 (2020): 164–80.

⁴⁰ *Ibid.*

⁴¹ Hasil wawancara dengan Muh. Shulthon Rachmandhani selaku pengurus takmir Masjid As-Salam Sunan Muria, 15-11-2021

⁴² Fahadil Amin Al Hasan, "Waqf Management in Indonesia through Asset Based Community Development (ABCD) Approach," *International Journal of Social Science and Economic Research* 2, no. 8 (2017): 4070–87.

⁴³ Sondang P Siagian, *Manajemen Strategik*.

⁴⁴ Miftahul Huda, "Models of Waqf Fundraising Management in Indonesia," *Muslim Heritage* 4, no. 1 (2019): 1, <https://doi.org/10.21154/muslimheritage.v4i1.1580>.

melainkan segala kegiatan yang dilakukan oleh nadzir harus berpedoman pada aturan *al-Wakalah* atau ijab-qabul wakaf serta UU No 41 tahun 2004 tentang wakaf.⁴⁵ Keadaan tersebut mengharuskan ketua nadzir untuk mengambil langkah-langkah strategis untuk merealisasikan amanah dari wakif. Adapun langkah yang dilakukan oleh ketua nadzir sebagai berikut: 1. Melakukan koordinasi dengan sekretaris untuk membuat proposal pembangunan masjid yang ditujukan ke dalam melakukan proses pembangunan dengan meminta sekretaris untuk membuat proposal yang ditujukan kepada masyarakat, kolega, serta Pondok Pesantren Darul Fikri yang memiliki jaringan bantuan dana pembangunan masjid dari Kuwait Timur Tengah. 2. Meminta kepada anggota untuk menyampaikan proposal pembangunan masjid kepada masyarakat luas.. 3. Menunjuk salah satu warga (Saufan Alim) yang memiliki hubungan baik dengan Pondok Pesantren Darul Fikri untuk mengantarkan proposal pembangunan masjid ke Pondok Pesantren Darul Fikri. Hasil dari proses penunjukkan tersebut maka diperoleh bantuan sebesar Rp.70.000.000 atau hampir 60 % dari total Rencana Anggaran Bangunan (RAB). Sehingga ketua nadzir dalam proses pengelolaan aset wakaf tersebut juga telah melakukan kepemimpinan stratejik, di mana sebagai pemimpin ia telah bersikap *styles executive* untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.⁴⁶ Kepemimpinan stratejik ini bersifat *continuous improving* yang berusaha untuk terus melakukan perbaikan dari setiap strategi kepemimpinan yang diambil sehingga mampu merumuskan secara jelas apa yang menjadi maksud dan tujuan organisasi masa depan.⁴⁷

Pembangunan masjid As-Salam Sunan Muria selesai dilakukan, segeralah dibentuk susunan pengurus ta'mir dengan susunan kepengurusan inti yang terdiri dari Saufan Alim, S.Pd.I selaku ketua. Muh. Shulthon Rachmandhani, M.Pd selaku sekretaris, dan Cuk Hendrarto selaku bendahara, dengan penasihat Drs. Muh. Mansur. Kegiatan pertama kali yang dilakukan oleh nadzir adalah melakukan peresmian masjid dengan mengundang seluruh elemen masyarakat, dan pondok pesantren Darul Fikri Ponorogo.⁴⁸ Kegiatan tersebut sebagai salah satu pengoptimalan

⁴⁵ Yuslan Pikoli, Brilian Rizky Rachman, and Wahid Yasin, "Nadzir's Role in the Management of Waqf Mosque Land in Bone Bolango Regency, Indonesia," *Talaa : Journal of Islamic Finance* 1, no. 1 (2021): 46–55,

⁴⁶ F.T. Rotherment, *Strategic Management* (New York: Mc-Graw-Hill, 2015).

⁴⁷ Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Dan Teknik Membedah Kasus Bisnis* (Jakarta: Gramedia Pustaka, 2006).

⁴⁸ Hasil wawancara dengan Muh. Shulthon Rachmandhani selaku pengurus takmir

pengelolaan wakaf melalui pengorganisasian, dan pelaksanaan,⁴⁹ dan pelaksanaan aspek pertanggung jawaban kepada umat.⁵⁰ Pembentukan susunan pengurus takmir juga dilakukan berdasarkan analisis lingkungan internal, di mana untuk mengoptimalkan kebermanfaatannya wakaf maka dipilihlah SDM yang memiliki pengetahuan, dan keterampilan religius yang mumpuni.⁵¹

Kegiatan keagamaan yang diselenggarakan di Masjid As-Salam Sunan Muria selama ini meliputi: sholat jama'ah lima waktu sehari, kegiatan ramadhan, kuliah subuh, sholat ied yang mulai dilakukan semenjak masa pandemi Covid-19 dan kurban. Aktivitas terbaru yang dilakukan oleh ta'mir masjid As-Salam Sunan Muria adalah meningkatkan keamanan lingkungan masjid, dan lingkungan warga sekitar dengan cara memasang CCTV di empat titik, sehingga keamanan lingkungan dapat dimonitor oleh semua warga.⁵² Hal ini dilakukan sebagai wujud pelaksanaan nilai asas kemanfaatan, dan keabadian aset wakaf. Di mana benda tersebut dapat dimanfaatkan oleh orang banyak, dan memberikan manfaat nilai immaterial harta benda wakaf tersebut melebihi nilai materialnya.⁵³

Peremajaan susunan kepengurusan takmir Masjid As-Salam Sunan Muria, dilakukan ketika Saufan Alim, S.Pd selaku ketua ta'mir telah wafat pada bulan oktober 2021. Pada pertengahan bulan November 2021 dilakukan musyawarah luar biasa yang dihadiri oleh seluruh pengurus ta'mir dan warga lingkungan sekitar untuk membahas bentuk susunan takmir yang baru. Dalam musyawarah tersebut dihasilkan beberapa keputusan di antaranya penyusunan pengurus takmir yang baru yang terdiri dari: Drs.K.H.Muh.Mansur selaku penasihat, Sunaryadi, M.Pd selaku ketua ta'mir, Nanang Budianto, S.H selaku wakil ketua, Drs. Cuk Hendarto, dan Kuncoro selaku bendahara. Army Byan Novantoro, S.Pd dan Urfan Mukti Wibowo, S. Kes selaku sekretaris. Muh.Shulthon Rachmandhani, M.Pd selaku pembantu umum. Peremajaan pengurus susunan ta'mir ini bertujuan untuk lebih melibatkan generasi muda dalam kegiatan keagamaan di masjid As-Salam Sunan Muria, serta jalan dakwah *bil-hi'mah* melalui strategi penempatan supaya ada regenerasi

Masjid As-Salam Sunan Muria, 15-11-2021.

⁴⁹ David L. Kurtz Louis E. Boone, *Principles of Management* (New York: Random House, 1984).

⁵⁰ Ali et al., "Aspek-Aspek Prioritas Manajemen Wakaf Di Indonesia."

⁵¹ Sondang P Siagian, *Manajemen Strategik*.

⁵² Hasil wawancara dengan Muh.Shulthon Rachmandhani, selaku sekretaris takmir Masjid As-Salam Sunan Muria, 15-11-2021.

⁵³ Ali et al., "Aspek-Aspek Prioritas Manajemen Wakaf Di Indonesia."

Gambar 6. Dokumentasi Jadwal Muadzin Sholat Lima Waktu.
Sumber Dokumentasi Arsip Masjid As-Salam Sunan Muria

Penyusunan jadwal imam sholat lima waktu, dan muadzin dilakukan supaya dapat menjadikan masjid sebagai tempat peribadahan umat muslim dan berfungsi sebagai *one stop center* (pusat kegiatan) umat muslimin sebagai pusat ilmu pengetahuan, tempat pertemuan untuk membahas tentang isu-isu Islam terkini, serta menjalankan kegiatan ke-Islaman lainnya.⁵⁵ Dengan demikian model strategi yang diterapkan oleh nadzir dalam mengoptimalkan pengelolaan harta benda wakaf berupa masjid As-Salam Sunan Muria dengan menerapkan model strategi *blue ocean strategy*. Strategi samudera biru (*Blue Ocean Strategy*) ditunjukkan oleh ruang pasar yang belum terjelajahi sebelumnya, penciptaan permintaan, dan peluang pertumbuhan yang menguntungkan. Pada strategi samudera merah (*Red Ocean Strategy*) batasan-batasan dalam industri telah didefinisikan dan telah diterima dan aturan persaingan yang telah diketahui.⁵⁶

Masjid K.H.Ahmad Dahlan berlokasi di Jalan K.H.Ahmad Dahlan Kelurahan Nologaten Ponorogo. Masjid ini merupakan wakaf dari salah satu warga di lingkungan Nologaten dengan penunjukkan nadzir di kelola oleh organisasi Muhammadiyah. Kepengelolaan masjid ini didukung oleh warga Muhammadiyah baik dari pembangunan hingga aktivitas harian masjid K.H.Ahmad Dahlan. Susunan organisasi masjid ini seluruhnya dari warga sekitar lingkungan masjid yang tentunya mereka adalah aktivis organisasi Muhammadiyah. Aktivitas ini dilakukan sebagai salah satu strategi nadzir untuk mengelola masjid, supaya sesuai dengan karakteristik yang dimiliki oleh organisasi Muhammadiyah.⁵⁷ Pengorganisasian yang dilakukan oleh nadzir tersebut ini tentunya merupakan salah satu fungsi dari manajemen organisasi supaya dapat menjalankan kepengelolaan masjid dengan amanah.⁵⁸ Pembentukan kepengurusan takmir ini tentunya juga dilakukan berdasarkan proses analisis lingkungan internal, dan eksternal masjid untuk mensiarkan agama Islam kepada masyarakat sekitar.⁵⁹

⁵⁵ Mohamed et al., "Mosque Fund Management: Issues on Accountability and Internal Controls."

⁵⁶ Kim, W. Chan, *Blue Ocean Strategy*.

⁵⁷ Hasil wawancara dengan Sudikno selaku ketua takmir masjid K.H.Ahmad Dahlan, pada 19-11-2021.

⁵⁸ Munir, "Revitalisasi Manajemen Wakaf Sebagai Penggerak Ekonomi Masyarakat."

⁵⁹ Sofjan Assauri, *Strategic Management Sustainable Competitive Advantages*.

Kegiatan harian masjid K.H. Ahmad Dahlan meliputi: Sholat jama'ah lima waktu, sholat jum'at, kajian setiap hari Ahad pagi yang dilakukan oleh para ustadz dari lingkungan Muhammadiyah untuk umum, serta berdakwah melalui kanal *You Tube*, maupun media sosial lainnya baik grup *Whats App*, *facebook*, maupun *instagram*. Masjid ini juga memiliki karakteristik lain yang tidak dimiliki oleh masjid lainnya di Kecamatan Ponorogo, yaitu mengumandangkan adzan setiap waktu tahajud. Selain itu masjid ini juga membiasakan untuk melaksanakan sholat Jum'at tepat ketika sudah adzan dhuhur berkumandang dengan durasi khutbah sekitar 10 menit, sehingga waktu masjid lainnya belum mengumandangkan adzan jum'at. Masjid K.H. Ahmad Dahlan telah selesai melaksanakan sholat jum'at. Sudigno selaku salah satu *dzuriyah* wakif, dan juga ketua takmir menyebutkan bahwa strategi dakwah yang beliau lakukan sebagai implementasi dari Qs. 4: 103 yang menyuruh umat mukmin sholat tepat di waktunya. Sehingga apa yang dilakukan oleh pengurus takmir merupakan wujud pengelolaan organisasi dengan kinerja tinggi di mana organisasi memiliki visi, dan arah yang jelas, serta kelayakan dari manajer untuk membuat komitmen bersama.⁶⁰ Dengan demikian manajemen strategi yang diterapkan oleh nadzir dalam mengelola harta benda wakaf berupa masjid K.H. Ahmad Dahlan dengan menerapkan model strategi *blue ocean strategy*. Strategi samudera biru (*Blue Ocean Strategy*) ditunjukkan oleh ruang pasar yang belum terjelajahi sebelumnya, penciptaan permintaan, dan peluang pertumbuhan yang menguntungkan. Pada strategi samudera merah (*Red Ocean Strategy*) batasan-batasan dalam industri telah didefinisikan dan telah diterima dan aturan persaingan yang telah diketahui.⁶¹

Masjid Nadhlatul Ulama (NU) merupakan masjid jami' yang berlokasi dipinggir jalan besar Sultan Agung Bangunsari Ponorogo. Masjid ini merupakan wakaf yang dikelola oleh Pimpinan Cabang NU Ponorogo. Awal berdirinya masjid ini dipercaya dilakukan pertama kali oleh warga sekitar bersama para ulama, dan diresmikan langsung oleh K.H. Hasyim Asy'ari pada tahun 1931, beliau merupakan pendiri organisasi NU di Indonesia sekaligus dinobatkan sebagai salah satu pahlawan nasional. Masjid ini berdiri di kompleks pendidikan Ma'arif yang terdiri dari SD Ma'arif, MTS putri Ma'arif, dan MA putri Ma'arif, hal ini merupakan ciri khas yang dimiliki oleh organisasi NU sebagai

⁶⁰ Sondang P Siagian, *Manajemen Strategik*.

⁶¹ Kim, W. Chan, *Blue Ocean Strategy*.

organisasi pendidikan dan dakwah untuk menyiarkan agama Islam di sekitar masyarakat kota Ponorogo.⁶²

Pengelolaan masjid ini awalnya dikelola oleh masyarakat sekitar dengan susunan pengurus takmir yang diketuai oleh K.H.Choliq Ridwan, dengan dibantu oleh warga sekitar lingkungan masjid. Namun ketika ketua takmir wafat,maka pengelolaan masjid ini dikelola oleh lembaga PCNU bersama warga sekitar yang ditandai dengan terbitnya SK PCNU Nomor:85/PC/A.III/L.19/2021. Berikut dokumentasi dari susunan pengurus takmir masjid NU periode 2021-2024.⁶³



Gambar. 7. Dokumentasi SK PCNU terkait Susunan Pengurus Takmir Masjid (NU) Sumber Dokumentasi Arsip Masjid NU

Berdasarkan hasil dokumentasi,dan wawancara tersebut dapat diketahui bahwa untuk menjaga nilai kemanfaatan,dan keabadian harta wakaf tersebut langkah yang dilakukan dengan cara pengorganisasian yang diserahkan kepada PCNU supaya dapat dikelola secara bersama-sama dengan warga lingkungan sekitar masjid.⁶⁴ Penyusunan pengurus takmir periode 2021-2024 sangat memperhatikan kekuatan dari lingkungan internal organisasi di mana para pengurus takmir adalah orang-orang yang memiliki pengetahuan,dan keterampilan dalam bidang agama yang sesuai dengan karakteristik organisasi NU.⁶⁵

⁶² Hasil dokumentasi dari berita jatim.com, tanggal 20-11-2021.
⁶³ Hasil wawancara dengan Sulis Amperawati selaku jama'ah Masjid NU,tanggal 04-07-2021.
⁶⁴ Ali et al., "Aspek-Aspek Prioritas Manajemen Wakaf Di Indonesia."
⁶⁵ Assauri, *Strategic Management Sustainable Competitive Advantages*.

Usaha memaksimalkan pengelolaan masjid NU, dengan cara menyiarkan agama Islam sesuai dengan karakteristik NU, yaitu dengan melantrunkan pujian-pujian setelah adzan dikumandangkan, serta melakukan dakwah melalui *channel Youtube*, maupun media sosial lainnya, kajian kitab kuning yang dilakukan oleh para kiyayi maupun ustadz setelah sholat isya', kegiatan ramadhan, penjadwalan imam sholat yang merupakan para *hafidz Al-Qur'an*, sholat jum'at berjama'ah dengan khotib para kiyayi sepuh, kuliah subuh, dan iktikaf yang dilakukan pada malam ganjil dengan melaksanakan sholat berjama'ah. Masjid ini juga dibuka untuk masyarakat umum baik untuk warga Muhammadiyah, NU, LDII, dan lain sebagainya⁶⁶ Dengan demikian diketahui bahwa strategi yang dilakukan oleh ketua takmir tetap mengedepankan visi misi organisasi sebagai nilai yang tetap dianut oleh manajer dalam mengelola organisasi, dan tetap mempertimbangkan kekuatan eksternal, dan internal organisasi.⁶⁷ Dengan demikian manajemen strategi yang diterapkan oleh nadzir dalam mengelola harta benda wakaf berupa masjid NU Ponorogo dengan menerapkan model strategi *blue ocean strategy*. Strategi samudera biru (*Blue Ocean Strategy*) ditunjukkan oleh ruang pasar yang belum terjelajahi sebelumnya, penciptaan permintaan, dan peluang pertumbuhan yang menguntungkan. Pada strategi samudera merah (*Red Ocean Strategy*) batasan-batasan dalam industri telah didefinisikan dan telah diterima dan aturan persaingan yang telah diketahui.⁶⁸

KESIMPULAN

Nadzir sebagai penanggung jawab utama kelangsungan harta wakaf dapat menerapkan strategi pengelolaan sebagai berikut: 1). Strategi nadzir dalam mengoptimalkan pengelolaan harta wakaf masjid As-Salam Sunan Muria Bangunsari Ponorogo dengan menerapkan strategi sebagai berikut: menetapkan visi misi yang ingin dicapai yang sesuai dengan amanah wakif, memilih anggota nadzir yang memiliki kualifikasi SDM tinggi, menerapkan kepemimpinan stratejik, menerapkan proses manajemen kepengurusan takmir melalui pengorganisasian, dan pelaksanaan sesuai hasil musyawarah, serta berupaya menjadikan masjid sebagai pusat kegiatan masyarakat. Model manajemen strategi yang diterapkan adalah *blue ocean strategy*. 2) Strategi nadzir dalam

⁶⁶ Hasil wawancara dengan Mukorobin selaku pengurus takmir Masjid NU, tanggal 14-11-2021.

⁶⁷ Sofjan Assauri, *Strategic Management Sustainable Competitive Advantages*.

⁶⁸ Kim, W. Chan, *Blue Ocean Strategy*.

mengoptimalkan pengelolaan harta wakaf masjid K. H. Ahmad Dahlan dengan menerapkan strategi sebagai berikut: menjadikan nilai serta karakteristik kemuhammadiyah sebagai pedoman dalam memakmurkan masjid, menyusun kepengurusan takmir yang didasarkan pada analisis lingkungan di masyarakat, kepengelolaan harta wakaf yang dilakukan oleh nadzir dilandasi oleh komitmen bersama untuk mencapai target yang diinginkan untuk memakmurkan masjid. Model manajemen strategi yang diterapkan oleh nadzir dalam mengoptimalkan kepengelolaan harta wakaf tersebut dengan menerapkan *blue ocean strategy*. 3) Strategi yang diterapkan oleh nadzir dalam mengoptimalkan pengelolaan harta wakaf berupa masjid NU Ponorogo dengan menerapkan langkah-langkah sebagai berikut: menjadikan nilai *ahlu sunnah wal jama'ah an-nahdliyyah* sebagai pedoman dasar dalam memakmurkan masjid, membuat keputusan strategik dengan bekerja sama dengan PCNU dalam mengelola kemakmuran masjid, serta menerapkan kepemimpinan strategik dalam mengoptimalkan pengelolaan masjid NU. Model manajemen strategi yang diterapkan oleh nadzir dalam mengoptimalkan kepengelolaan harta wakaf tersebut dengan menerapkan *blue ocean strategy*. Dengan demikian dapat diketahui bahwa masing-masing kepengurusan nadzir dalam mengoptimalkan pengelolaan harta wakaf dengan menerapkan manajemen strategi. Model manajemen strategi yang diterapkan oleh ketiga nadzir wakaf tersebut adalah *blue ocean strategy* berbasis karakteristik budaya organisasi masing-masing dengan memperhatikan analisis lingkungan eksternal dan internal.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad Hidayat. "Wakaf Produktif (Implementasi UU No 41 Tahun 2004 Tentang Wakaf)." *Bil Dalil* 1, no. 1 (2016): 2.
- Ahmed, Elteгани Abudlgader, Muhammad Lawal, and Abdullahi Ibrahim Isah. "Accounting Postulates and Principles from an Islamic Perspective." *Review of Islamic Economics* 3, no. 2 (1994): 1–18.
- Ali, Khalifah Muhamad, Meida Yuliani, Sri Mulatsih, and Zaki Abdullah. "Aspek-Aspek Prioritas Manajemen Wakaf Di Indonesia." *AL-FALAH : Journal of Islamic Economics* 3, no. 1 (2018): 1. <https://doi.org/10.29240/jie.v3i1.345>.

- Alzaina, Nana. "Urgensi Pemberdayaan Nadzir Dalam Pengelolaan Wakaf Uang Di Indonesia." *Istismar: Jurnal Ekonomi Syariah* 1 (2019): 37–42. <http://ejournal.unwaha.ac.id/index.php/istismar/article/view/303>.
- Asep Suryanto, Asep Saepulloh. "Optimalisasi Fungsi Dan Poten Masjid: Model Pembedayaan Ekonomi Masyarakat Berbasis Masjid Di Kota Tasik Malaya." *Iqtishoduna* 8, no. 2 (2016).
- Assauri, Sofjan. *Strategic Management Sustainable Competitive Advantages*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2016.
- College, Austin Community. *SWOT Manual Strengths, Weaknesses, Oppertunities, & Threats*. Australia: Austin Community College SWOT Team manual, 2013.
- E. Boone, Louis, David L Kurtz. *The Principle of Management*. New York: Random Huse, 1984.
- F.T.Rotherment. *Strategic Management*. New York: Mc-Graw-Hill, 2015.
- Fairuz Nada Lubabah. "Peran Nazhir Dalam Optimalisasi Pengelolaan Dan Pengembangan Wakaf Produktif (Studi Kasus Di Masjid Al-Hidayah Desa Candikuning II Baturiti Bali)." Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, 2020.
- Fauziah, Syifa, and Salahuddin El Ayyubi. "Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Persepsi Wakif Terhadap Wakaf Uang Di Kota Bogor." *Al-Muzara'ah* 7, no. 1 (2019): 19–31. <https://doi.org/10.29244/jam.7.1.19-31>.
- Freddy Rangkuti. *Analisis SWOT Dan Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka, 2006.
- Halawati, Firda. "Efektifitas Manajemen Masjid Yang Kondusif Terhadap Peningkatan Kemakmuran Masjid." *Jurnal Fakultas Ilmu Keislaman* 2, no. 1 (2021): 16–24. <http://jurnal.unisa.ac.id/index.php/jfik/article/view/74>.
- Hanifuddin, Iza, and Sunan Autad Sarjana. "Ijrah Muntahiyah Bi Al-Tamlik: Sebuah Alternatif Pemberdayaan Tanah Wakaf." *Muslim Heritage* 3, no. 1 (2018): 1. <https://doi.org/10.21154/muslimheritage.v3i1.1239>.

- Hartanto, Selamat, and Devid Frastiawan Amir Sup. “Konsep Sukuk Wakaf Dalam Perspektif Fatwa DSN-MUI.” *Muslim Heritage* 6, no. 1 (June 30, 2021). <https://doi.org/10.21154/muslimheritage.v6i1.2767>.
- Hasan, Fahadil Amin Al. “Waqf Management in Indonesia through Asset Based Community Development (ABCD) Approach.” *International Journal of Social Science and Economic Research* 2, no. 8 (2017): 4070–87. http://ijsser.org/uploads/ijsser_02__256.pdf.
- Huda, Miftahul. “Models of Waqf Fundraising Management in Indonesia.” *Muslim Heritage* 4, no. 1 (2019): 1. <https://doi.org/10.21154/muslimheritage.v4i1.1580>.
- Husein Umar. *Strategi Management in Action*. Jakarta: Gramedia Utama, 2001.
- Iman, Nurul, Adi Santoso, and Edi Kurniawan. “Online Based Waqf Management System in Indonesia: A New Model in Management of Waqf Administration.” *International Journal of Innovation, Creativity and Change* 10, no. 11 (2020): 164–80. www.ijicc.net.
- Kasanah, Nur. “Wakaf Uang Dalam Tinjauan Hukum, Potesi, Dan Tata Kelola.” *Muslim Heritage* 4, no. 1 (2019): 85. <https://doi.org/10.21154/muslimheritage.v4i1.1582>.
- Kasdi, Abdurrahman. “Peran Nadzir Dalam Pengembangan Wakaf.” *Jurnal Zakat Dan Wakaf* 1, no. 2 (2014): 213–26.
- Kasdi, Abdurrohman. *Fiqh Wakaf Dari Hingga, Klasik Produktif, Wakaf*. Yogyakarta: Idea Press, n.d.
- Kementerian Agama. “Sistem Informasi Wakaf.” Siwak, 2020. <http://siwak.kemenag.go.id/>.
- Kim, W. Chan, Renee Mauborgne. *Blue Ocean Strategy*. USA: Harvard Business School Publishing Corporation, 2005.
- Kiptiah, Mariatul. “Pemanfaatan Aset Wakaf Masjid Al-Furqon Banjarmasin Untuk Kesejahteraan Masyarakat,” 2019. <http://idr.uin-antasari.ac.id/id/eprint/13352>.
- Louis E. Boone, David L.. Kurtz. *Principles of Management*. New York: Random House, 1984.

- Mohamed, Intan Salwani, Noor Hidayah Ab Aziz, Mohamad Noorman Masrek, and Norzaidi Mohd Daud. "Mosque Fund Management: Issues on Accountability and Internal Controls." *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 145 (2014): 189–94. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.06.026>.
- Munir, Zainal Arifin. "Revitalisasi Manajemen Wakaf Sebagai Penggerak Ekonomi Masyarakat." *Journal de Jure* 5, no. 2 (2013): 162–71. <https://doi.org/10.18860/j-fsh.v5i2.3007>.
- Muqisthi, Niryad Suryadi. "Strategi Pengelolaan Wakaf Produktif Dalam Rangka Pemberdayaan Umat Di Kecamatan Pangkajene Kabupaten Pangkep." UIN Alauddin Makassar, 2017.
- Negara, Kementerian Sekretaris. "Undang-Undang No. 41 Tahun 2004 Tentang Wakaf." 2004. <https://doi.org/10.22373/tadabbur.v2i2.28>.
- Pikoli, Yuslan, Brilian Rizky Rachman, and Wahid Yasin. "Nadzir's Role in the Management of Waqf Mosque Land in Bone Bolango Regency, Indonesia." *Talaa : Journal of Islamic Finance* 1, no. 1 (2021): 46–55. <https://doi.org/10.54045/talaa.v1i1.256>.
- Purwanto, Yedi, Hari Utomo, and Rasyida Noor. "N□□ir Al-Waqf in Imam Syafi'i's View and Its Implementation in Indonesia." *International Journal of Nusantara Islam* 4, no. 1 (2016): 49–62. <https://doi.org/10.15575/ijni.v4i1.1202>.
- Siswanto, Dodik, and Miranti Kartika Dewi. "The Effectiveness of Waqf Fund Raising Through Mutual Fund in Indonesia." *Singapore International Waqf Conference 2007*, 2007, 243–68.
- Sofjan Assauri. *Strategic Management Sustainable Competitive Advantages*. Depok: Raja Grafindo Persada, 2016.
- Sondang P Siagian. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Bumi Aksara, 2012.
- Sulaeman Yasir, Abrista Devi, Syarifah Gustiawati Mukri. "Optimalisasi Pengelolaan Dan Pengembangan Wakaf (Studi Kasus Di Masjid Al-Hijri 2 Kampus UIKA Bogor)." *Rayah Al-Islam* 5, no. 2 (2021): 1.
- Syariah, SM Mahamood - Jurnal, and Undefined 2007. "Pembentukan Dana Wakaf Menurut Perspektif Syariah Dan Undang-Undang Serta Aplikasinya Di Malaysia." *Jurnal Syariah* 15, no. 2 (1970): 61–83. <https://www.academia.edu/download/51136898/>

PEMBENTUKAN_DANA_WAKAF_MENURUT_PERSPEKTI.
pdf.

Taufiq, M, and Muklisin Purnomo. "Model Pemberdayaan Aset Wakaf Masjid Secara Produktif Di Masjid Jogokariyan Yogyakarta." *Perada* 1, no. 2 (2018): 129–39. <https://doi.org/10.35961/perada.v1i2.18>.

Usamah Abdul Karim ar-Rifa'i. *At-Tafsīrul Wajīz Li Kitābillāhil "Azīz*. Jakarta: Gema Insani, 2008.

Wahbah Zuhaili. *Al-Fiqhu Al-Islami Wa „Adillatuhu, Damaskus: Dar Al-Fikr Al-Mu'ashir*. Damaskus: Dar al-Fikr al-Mu'ashir, 2005.

Yaacob, Hisham Hj, and Shahul Hameed. "Waqf Accounting in Malaysian State Islamic Religious Institutions: The Case of Federal Territory SIRC." *Kulittah of Evonomics and Management Sciences* Master of, no. 92 (2006).